

Cultuur en Human Resource Management: operationele en ethische principes

door M. JANSSENS* en C. STEYAERT**

*Spiegeltje, spiegeltje aan de wand,
wie is de mooiste in business land?*

I. INLEIDING

Het is bijna 15 jaar geleden dat Peters en Waterman 'In search of excellence' publiceerden en met hun miljoenen-bestseller het begrip organisatiecultuur een belangrijke duw in de rug gaven. Dit 'In search of excellence' groeide uit tot het symbool bij uitstek van de cultuurboom. Ondertussen kent iedereen het begrip organisatiecultuur, heeft er her en der iets over gelezen, en kon hij of zij er iets over opvangen op een opleidingsseminarie of tijdens een managementlezing. In diezelfde periode werd de term Human Resource Management geïntroduceerd ter vervanging van het traditionele 'personeelsbeleid'. Welgekende Amerikaanse business schools zoals Harvard en Michigan publiceerden elk hun eigen HRM model, en human resource management werd een verplicht vak in elke MBA opleiding die zichzelf au serieux nam. De verwachtingen waren hooggespannen, cultuur en human resource management zouden dé nieuwe management tools worden, deze keer niet te vinden in de harde economische realiteit, maar in de zachte emotionele aspecten van het bedrijfsleven. Momenteel zijn er tekenen van overconsumptie merkbaar. Cultuur is geworden tot een dooddouner, een alles en nietszeggende verklaring van hoe

* Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven, Leuven.

** Institute of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark.

bedrijven functioneren en human resource management is blijkbaar niet hét pasklare antwoord op de noden van de bedrijfswereld. Wie in de jaren negentig dus iets zinnigs wil zeggen over cultuur en human resource management, gaat beter eerst voor de spiegel staan.

In deze tekst willen wij de recente literatuur over cultuur als sleutel gebruiken om het 'concept' human resource management kritisch te bekijken en te komen tot nieuwe mogelijkheden en invullingen. Bij de bespreking van de cultuurliteratuur baseren wij ons op het kader van Meyerson en Martin ((1987); Martin (1992)) waar drie cultuur perspectieven worden onderscheiden en naast elkaar worden geplaatst, met name het integratie, differentiatie en fragmentatie perspectief. De perspectieven die het meest voorkomen in cultuuronderzoek en praktijk en die dominant waren in de jaren 80 zijn het integratie en differentiatie perspectief. Wij geven kort een omschrijving van deze twee perspectieven waarna wij de HRM literatuur en activiteiten eveneens vanuit deze twee perspectieven interpreteren en de verschillende blinde vlekken aangeven. Vervolgens gebruiken wij het meer recente fragmentatie perspectief samen met recente kritiek op de cultuur en HRM literatuur als basis om HRM een nieuwe invulling te geven. Onder het fragmentatie perspectief kan HRM geconcipieerd worden als een activiteit met een operationeel en ethisch karakter.

II. CULTUUR EN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: HET INTEGRATIE PERSPECTIEF

Organisatiecultuur wordt op heel verschillende wijzen gedefinieerd maar in de meeste definities staat het gedeelde karakter van cultuur in de vorm van gedeelde waarden of gedeelde betekenissen centraal (bijv. Schein (1985); Smircich (1983)). Uit deze definitie blijkt reeds de dominantie van het integratieparadigma dat niet alleen sterk leeft in het cultuuronderzoek maar ook bij consultants en managers. Cultuur is het integrerende element dat consensus tussen de organisatieleden brengt. Cultuur is een sociale lijm. Organisatieleden zijn het eens over wat er gebeurt en wat er te gebeuren staat. De cultuur schept duidelijkheid en helderheid, er is geen plaats voor ambiguïteit. Er zijn verschillende uitingvormen: 'espoused' waarden, informele praktijken, rituelen, verhalen... Maar deze verschillende culturele uitingvormen zijn consistent met elkaar en weerspiegelen deze algehele organisatie-wijde consensus. De beleden waarden zijn in overeenstem-

ming met formele en informele praktijken, die terug te vinden zijn in de rituelen en verhaaltjes. Een metafoor die deze cultuuropvatting sterk benadert is deze van hologram, waar het geheel zich in de deeltjes weerspiegelt. Voor zover er toch sprake is van afwijking, van ambiguïteit, of van observaties die niet in het geheel passen, wordt dit geïnterpreteerd als een uiting van het feit dat de overkoepelende organisatiecultuur afwezig is en nog niet gerealiseerd.

Bij de integrerende functie van cultuur onderscheidt Schein (1985) zowel een externe als een interne orientatie. Terwijl externe integratie verwijst naar vragen omtrent de omgeving van de organisatie, stelt interne integratie vragen naar de manier waarop de relaties tussen de organisatieleden worden georganiseerd. Consensus over de externe realiteit uit zich dan specifiek in het eens zijn over de organisatiemissie, de core business, kerncompetenties, concrete doelstellingen, actieplannen en mechanismen tot controle en bijsturing. Interne integratie betekent het creëren van een eigen organisatie-persoonlijkheid via het ontwikkelen van een eigen taal, het bepalen van criteria van wie tot de organisatie behoort, wie hierin macht en status krijgt toebedeeld, op welke manier men met elkaar omgaat, hoe men belooft en straft, en hoe men omgaat met het onverklaarbare (Schein (1985)). Consensus over zowel de externe als interne aspecten draagt bij tot een zogeheten sterke cultuur.

In de jaren 80 werden beide cultuurfuncties van externe aanpassing en interne integratie beschouwd als essentieel voor het succes van de organisatie. Strategie maal cultuur stond synoniem voor excellentie. Dit strategisch belang van cultuur werd omgezet in een eis tot snelle verandering van organisatiecultuur en tot implementatie van een zogeheten sterke cultuur. Veel modellen van cultuurverandering werden voorgesteld met als belangrijkste te managen variabelen: leiderschap, communicatie en HRM praktijken. Leiderschap wordt vaak beschouwd als de meest belangrijke factor bij cultuurverandering (Schein (1985); Sathe (1985); Silverzweig en Allen (1976); Tichy (1982)). Cultuurverandering vereist een verandering aan de top, een duidelijke visie, geëxpliciteerde waarden en opvattingen, en een voorbeeldfunctie. Binnen het integratieparadigma past immers de opvatting dat de cultuur van een organisatie zich ontwikkelt tijdens de startjaren. De belangrijkste input hierbij is de stichter van het bedrijf, haar persoonlijkheid en haar visie. De rol van de stichter in de creatie van een organisatiecultuur is vooral door Schein (1985) uitgewerkt. Hij illustreert hoe de acties en veronderstellingen van ondernemers via een

leerproces de assumpties en waarden van het bedrijf worden. Door wat ondernemers zeggen en doen, geven ze inhoud aan de betekenissen van hun medewerkers. Een ander belangrijk mechanisme dat steeds wordt vermeld als voorwaarde tot verandering is communicatie. Efficiënte communicatie waarin de geloofwaardigheid en overtuigingskracht van het topmanagement tot uiting komt leidt tot de aanvaarding van de nieuwe waarden door de organisatieleden (Sathe (1985); Wilkins (1984)). Tot slot worden de HRM praktijken vermeld als belangrijke instrumenten tot het creëren van een omgeving waarin een sterke cultuur tot ontwikkeling kan komen (Tichy (1982); Wilkins (1984)). Selectie is waarschijnlijk het meest vermelde HRM mechanisme dat het managen van cultuur kan vergemakkelijken. Via selectie kunnen immers gelijkgezinden worden gekozen die in de cultuur passen waardoor ongewenst gedrag minder voorkomt om alzo de bestaande cultuur te versterken. Terwijl training en opleiding zorgen voor verdere socialisatie van de gewenste attitudes en gedragingen, kan men via beoordelingscriteria en beloningssystemen die werknemers belonen die de gepaste waarden hebben. Een politiek van interne promotie rondt het geheel af om op deze manier levenslang verzekerd te zijn van loyale burgers.

In dit integratieperspectief domineert het primaat van de strategie, het hiermee samenhangende topmanagement perspectief, het monolithische karakter, en de socialiserende mechanismen van leiderschap, communicatie en HRM praktijken. Indien we deze kenmerken hanteren als leidraad bij het interpreteren van de bestaande HRM literatuur, kunnen wij niets anders dan besluiten dat dit integratieperspectief ook in het HRM domein dominant is. Centraal bij het uitbouwen van een HR filosofie staat integratie met name via de externe of strategische fit en via de interne consistentie (zie Beer et al. (1984); Guest (1987); Tichy et al. (1982); Miles en Snow (1986)). Human resource management werd voornamelijk onderscheiden van personeelsbeleid omwille van het strategische karakter. In de traditionele personeelsbeleid opvatting zette men zich pas aan het werk als er zich effectief een personeelsprobleem voordeed en vervolgens trachtte men dit probleem op te lossen vanuit een gespecialiseerde aanpak. Problemen met aanwerving waren zuiver een kwestie van goede selectieprocedures, problemen met gewenste kennis en attitudes konden volledig opgelost worden via opleidingsprogramma's, motivatieproblemen waren louter aangelegenheden van geldelijke verloningen en zo verder. Dit reactief brandjes blussen en stuksgewijze aan-

pak trachtte men om te buigen door HRM te conceptualiseren als een proactieve en organisatie-wijde benadering. Het managen van human resources werd een strategische aangelegenheid waardoor HRM ook mede de richting van de organisatie ging bepalen. Centraal hierbij was het idee van de externe fit. De externe fit verwijst naar de overeenstemming tussen de HRM praktijken en de organisatiestrategie die men wil nastreven en/of de organisatieomgeving waarin men wil overleven. Deze benadering resulteerde in HRM typologieën of benaderingen die bedrijfs- en/of industriegebonden zijn.

Zo ontwikkelden Miles en Snow (1986) hun HRM typologie van 'defenders', 'prospectors' en 'analyzers' op basis van de strategische oriëntatie van het bedrijf. Een defenders of lage kost strategie wordt het best ondersteund door een HRM aanpak gekenmerkt door aanwerving op de laagste regionen met een interne promotie politiek, opleiding en vorming tot specialisten, langzame carrière-ontwikkeling, en beloning op basis van loyaliteit. Prospectors zijn bedrijven met een totaal andere strategische oriëntatie en bijgevolg hebben zij ook nood aan een andere HRM aanpak. Prospectors benadrukken kwaliteit en productdifferentiatie waardoor het ondersteunende HRM systeem er één is van aanwerving op alle mogelijke niveaus, afhankelijk van waar er expertise nodig is, deze expertise wordt op de markt gekocht, en werknemers worden op korte termijn beoordeeld en voornamelijk op basis van hun prestatie. Analyzers die een mix zijn van een defenders en prospectors strategie hebben tevens een mix van hun HRM systemen. Miles en Snow brachten verschillende industrieën onder in deze typologie. Zo werden distributiebedrijven beschreven als defenders, farmaceutische en high tech bedrijven als prospectors, en de grote multinationals meestal als analyzers.

Een andere strategische HRM benadering werd uitgewerkt door de Harvard school. Beer en zijn collega's (1984) onderscheiden drie HRM benaderingen, de bureaucratische, de markt en de clan benadering. Zij maken geen expliciete link naar type industrie of bedrijf maar benadrukken de algemene strategische doelstelling en het soort relatie dat men uitbouwt tussen het individu en de organisatie. Een bureaucratische benadering leidt voornamelijk tot efficiëntie en wordt gekenmerkt door een doorgedreven taakverdeling, duidelijke functie-omschrijvingen, strikte hiërarchie, verticale promotie tot het gewenste niveau, en verloning op basis van functie. De werknemer wordt hier gezien als een ondergeschikte. Een tweede type HRM benadering is de markt benadering die voornamelijk leidt tot innovatie en

gekenmerkt is door contract werk, in-and-out systeem, verloning gebaseerd op resultaten. De werknemer wordt hier beschouwd als een contractor. Als derde HRM benadering onderscheiden zij de clan benadering waar kwaliteit centraal staat. In deze benadering worden werknemers beschouwd als leden van hun organisatie wat zich uit in HRM praktijken zoals overleg en inspraak, life-long employment met zowel verticale als horizontale carrièrebewegingen, verloning gebaseerd op anciënniteit en competentie met deelname in de winst, en breed taakontwerp. Beer en zijn collega's linken deze drie benaderingen niet expliciet aan types bedrijven en industrieën maar benadrukken wel de algemene link tussen de drie HRM benaderingen en de drie strategische doelstellingen van efficiëntie, innovatie en kwaliteit.

Zowel Miles en Snow als Beer en zijn collega's benadrukken de proactieve kracht van strategisch geformuleerde HR systemen. Het idee is dat aangepaste HRM systemen een bijdrage kunnen leveren tot ondersteuning van deze strategie en deze strategie ook verder bepalen. Zo heeft een bedrijf dat innovatief wil zijn nood aan de laatste nieuwe kennis, terwijl tegelijkertijd het verder ontwikkelen van competenties het bedrijf ook verder in de strategie van innovatie zal duwen.

Om deze strategische bijdrage te kunnen leveren wordt verder het idee van interne fit benadrukt. Centraal hierbij is dat de verschillende HRM systemen zoals selectie, opleiding en vorming, beoordeling en beloning consistent met elkaar moeten zijn. Deze consistentie tussen de HRM activiteiten is voornamelijk geconceptualiseerd geworden in de human resource cycle ontwikkeld door Tichy en zijn collega's (1982). In deze cyclus worden selectie-, beoordelings-, belonings- en ontwikkelingsactiviteiten afgestemd op elkaar en op de prestatie. Interne consistentie is nodig om de werknemers duidelijke signalen te geven welk soort gedrag gewenst en beloond wordt. Zo zou het geven van meer verantwoordelijkheid, een initiatief tot het verhogen van de betrokkenheid, moeten ondersteund worden door andere initiatieven zoals informatie geven over de algemene bedrijfssituatie, een verloningssysteem installeren in de vorm van winstdeling, en een stroombeleid uitwerken gekenmerkt door een bepaald niveau van werkzekerheid (Walton (1985)). Interne consistentie tussen deze verschillende initiatieven zullen leiden tot verhoogde betrokkenheid. Interne inconsistenties daarentegen zullen enkel aanleiding geven tot contradicties in de organisatie en leiden tot verwarring, onduidelijkheid en zelfs tot ongenoegen en frustratie.

Men kan echter beweren dat het huwelijk tussen HRM en strategie (en cultuur) weinig productief is gebleken, omdat de HRM-partner toch wel erg veel heeft moeten opofferen. Meer nog, het is opvallend hoe de diversiteit in het strategisch denken niet mee is opgenomen in het denken over strategisch human resource management (Legge (1995)). De hierboven gebruikte modellen van Miles en Snow en van Beer en collega's zijn gebaseerd op een klassieke opvatting van strategie, waarbij men er vanuit gaat dat strategieën rationeel te plannen zijn en daarna top-down in te voeren. Whittington (1993) heeft aangetoond dat er naast deze klassieke opvatting, nog minstens drie andere opvattingen in de strategieliteratuur bestaan, met name een proces, een evolutionaire en systeem-opvatting van strategie. Een proces-opvatting ziet die strategieën eerder als incrementeel, als een continu ontwikkelend proces waarbij 'de strategie' eerder duidelijk wordt in de loop van de acties. Een dergelijke opvatting zal ook de samenwerking tussen HRM en de bedrijfsstrategieën als een incrementele interactie voorstellen, waarbij er evenveel nood is aan 'matching' als aan 'verschil' in visie. Een evolutionaire visie, zoals gekend uit de populatie-ecologie modellen, die de competitie tussen bedrijven beschouwt als een vorm van natuurlijke selectie, en erg argwanend is ten opzichte van de idee dat een bedrijf zelf de toekomst kan anticiperen via strategische planning, beschouwt de hele idee van externe integratie als een delusie, als tijdsverspilling. Een systemische visie tenslotte, die stelt dat de strategische doelen zijn ingebed in sociale systemen en culturele regels, ziet strategie als een proces van sociale constructie, waardoor de relatie tussen strategie en HRM steeds moet bekeken worden binnen een bredere culturele context (bijv. waarden als autonomie zijn niet enkel door HRM uitgevonden, maar duiken in een groot deel van de Westerse maatschappij op). Deze variatie aan perspectieven toont duidelijk de eenzijdigheid aan van het traditionele strategische HRM, en hoe de HRM-identiteit gebaseerd is op een wel erg nauw fundamentje. Het invraagstellen van het ene betekent tegelijkertijd dat ruimte vrijkomt wanneer men HRM durft te beschouwen vanuit bijvoorbeeld een meer systemisch perspectief.

Vanuit het integratieperspectief kan men stellen dat de potentiële bijdrage van HRM zich voornamelijk richt op de integratie van de organisatie, enerzijds door de externe fit met de bredere business strategie of organisatie omgeving, anderzijds door de interne consistentie van de HRM activiteiten zelf. De bestaande personeelsinstrumenten worden beoordeeld op hun bijdrage aan de strategische doelen

en in samenhang bekeken. Het is op deze manier dat het aanwezige menselijke potentieel in een organisatie optimaal kan gestimuleerd en gebruikt worden. Deze strategische HRM benadering vertegenwoordigt echter enkel de rationele, top-down opvatting en gaat voorbij aan andere strategie opvattingen die een andere invulling aan HRM zouden geven.

III. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EN SUBCULTUREN: HET DIFFERENTIATIE PERSPECTIEF

Het tweede paradigma, differentiatie genoemd, wordt gekarakteriseerd door diversiteit, de blinde vlek van het integratie perspectief. Cultuur is geen afgeronde blauwdruk die de interpretaties van medewerkers uniformiseert. Het differentiatieperspectief schenkt aandacht aan verschillen in interpretatie, inconsistenties en gebrek aan consensus. In plaats van een enkelvoudige, monolithische dominantiecultuur, is er sprake van subculturen. Er zijn immers andere bronnen die inhoud geven aan een cultuur dan het leiderschap van ondernemers. Organisaties weerspiegelen bredere maatschappelijke culturen en bevatten allerhande externe en interne identificaties met professies, opleidingen, sociale klassen, rassen, ethnische groepen en geslachten. Uit deze bronnen van diversiteit ontstaan verschillende types subculturen. Ze zijn te onderscheiden op basis van afdeling (commerciële versus productie afdeling), op basis van project (productontwikkelingsproject versus opleidingsproject), hiërarchie (management versus arbeiders), geslacht (mannelijke versus vrouwelijke werknemers), werklocalisatie (buitendienst versus binnendienst, hoofdkwartier versus lokale vestigingen), ethnische cultuur (Walen versus Vlamingen)... Consensus en helderheid bestaan binnen de subculturen, tussen de subculturen is er ambiguïteit en verschil in perspectief. Subculturen zijn als eilandjes van helderheid in een zee van ambiguïteit. Binnen subculturen verstaat men elkaar met een half woord, tussen subculturen verloopt de dialoog stroef. Vaak legt het differentiatie perspectief de vinger op een strijd tussen een dominante cultuur en een gemarginaliseerde subcultuur.

Gregory (1983) vertolkt een extreme positie in dit paradigma. Volgens deze auteur is er weinig unieks aan de cultuur van een organisatie, tenzij men organisaties ziet als reflectie en amalgaam van omringende nationale, professionele en ethnische culturen. Volgens het meer gematigde standpunt van Meyerson en Martin (1987) wordt het

nut van een culturele benadering sterk gereduceerd wanneer men de organisatiecultuur enkel ziet als iets wat uniek is voor een bepaalde organisatiecontext. Wellicht capteert men zo slechts een deel van het culturele leven van een organisatie. Een organisatiecultuur wordt ook gevoed door externe culturen, die dan als specifieke combinatie binnen een bepaalde afgegrensde organisatie, een unieke neerslag kan vormen. Vermits het differentiatie perspectief oog heeft voor verschillende subculturen, bekomt men een rijkere en meer complexe cultuuranalyse, waarbij ambiguïteit een plaats heeft en gekanaliseerd wordt als tegenstelling of dichotomie tussen subculturen. Ambiguïteit is hierdoor niet overweldigend maar lijkt controleerbaar.

Indien wij vanuit dit differentiatie perspectief naar HRM kijken, dan zijn er twee belangrijke activiteiten die het HRM-territorium sterk uitbreiden. Ten eerste zijn er HRM activiteiten die specifiek op een bepaalde groep in de organisatie gericht zijn of met andere woorden activiteiten die de diversiteit in de organisatie erkennen. Ten tweede zijn er activiteiten die proberen in te spelen op de verhouding tussen de verschillende groepen en subculturen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de rol van vakbonden en om negotiatie- en onderhandelingsactiviteiten in het kader van collectieve arbeids- en loonovereenkomsten. Hiermee wordt getracht voorbij te komen aan de blinde vlek van HRM, namelijk arbeidsverhoudingen en sociale relaties.

Bij het overlopen van de verschillende HRM activiteiten merken we dat het rekening houden met diversiteit voornamelijk tot uiting komt bij beloningssystemen en loopbaanbeleid. De diversiteit binnen het beloningsbeleid komt het meest voor bij de variabele verloningsvormen. Het is opvallend hoe hier verschillen nauw samenhangen met bepaalde groepen in de organisatie. Zo ligt het variabel verloningsgedeelte meestal hoger bij de groep verkopers dan bij elk andere functionele groep. De mogelijkheid tot bonussen of deelname in de winst blijkt vaak samen te hangen met het niveau waarop men zich bevindt in de hiërarchie. Een andere toepassing van diversiteit bij belonen is het cafetariaplan waarbij de medewerker binnen bepaalde grenzen de mogelijkheid wordt geboden om zelf een beloningsvorm te kiezen die het best aansluit bij zijn/haar behoeften. Hier gebeurt de erkenning van diversiteit niet op groeps maar op individueel vlak.

Het loopbaanbeleid in organisaties begint ook diverse vormen aan te nemen. Waar tot voor kort carrière gelijk stond met verticale promotie, kent carrière nu meerdere betekenissen: horizontale verschui-

vingen, het toekennen van projectverantwoordelijkheid, de mogelijkheid tot specialisatie,... Deze bewegingen houden verschillen in functie-inhoud in maar niet noodzakelijk ook verschillen in hiërarchische positie. De noodzaak aan een verscheidenheid aan loopbaanpatronen vindt ondermeer zijn oorsprong in de verscheidenheid aan loopbaanankers (Schein (1978)). Medewerkers hebben verschillende loopbaanankers of persoonsoriëntaties zoals een oriëntatie op vrijheid, creativiteit, zekerheid en status, het bereiken van topfuncties, en zelfontwikkeling (Derr (1986)) waardoor organisaties er goed aan doen niet alleen het traditionele up-the-ladder patroon als de meest waardevolle loopbaan te beschouwen. Daarnaast biedt een vlakke organisatiestructuur nu éénmaal minder mogelijkheden tot verticale promotie waardoor organisaties verplicht zijn om alternatieve loopbanen te ontwikkelen. Een concreet voorbeeld zijn de zogenaamde technische ladders die worden uitgebouwd om ingenieurs te stimuleren hun technische kennis verder te ontwikkelen.

Zowel bij het belonings- als bij het loopbaanbeleid blijkt de erkenning van diversiteit nauw samen te hangen met veronderstellingen rond verschillen in motivatie. Specifieke systemen worden ingevoerd omdat bepaalde groepen andere behoeften, interesses en verwachtingen hebben die samenhangen met de aard van de job, hun positie in de hiërarchie of persoonlijke voorkeur. Indien wij de algemene doelstelling van het HRM in overweging nemen nl. het aanwezige menselijke potentieel maximaal benutten, is deze erkenning van diversiteit niet verwonderlijk. Het potentieel wordt maximaal benut indien men er in slaagt een overeenstemming tussen het individu en de organisatie tot stand te brengen. Door HRM systemen te introduceren specifiek voor bepaalde groepen past de organisatie zich in bepaalde mate aan. Erkenning van diversiteit gebeurt, maar deze erkenning past in het kader van de algemene integratie politiek. In die zin wordt het differentiatie perspectief niet ten volle au sérieux genomen: het verschil tussen groepen wordt niet erkend, maar moet altijd weer overstegen worden. De poging om een organisatie als multiperspectivistisch te zien wordt hiermee terug in de kiem gesmoord, vermits er altijd weer een hogere - lees integrerende - kracht is.

De andere HRM activiteiten, selectie en opleiding, worden eerder gebruikt als instrumenten om de diversiteit in de organisatie te managen. Zij kunnen zowel de diversiteit in een organisatie vermeerderen dan wel verminderen. Selectie is het instrument om als het ware de graad van diversiteit te bepalen. Hierbij kan men kiezen voor het

'homosexuele reproductie proces'¹ (Kanter (1977)) en enkel gelijkgezinden toelaten als lid van de organisatie. Of men kan bewust diversiteit creëren en de recruteringsactiviteiten richten naar verschillende groepen in de samenleving. Zo kan men in personeelsadvertenties bedrijven vinden die zich expliciet voorstellen als een 'equal opportunity employer' of bedrijven die via foto's hun vrouwvriendelijke cultuur willen aantonen.

Opleiding kan een bijkomend instrument zijn om diversiteit in de organisatie te managen. De meest voorkomende vormen van opleiding zijn functie-specifieke trainingen die als doelstelling hebben de specialistische kennis te verhogen. Zulke opleiding versterkt het bestaan van verschillende functionele groepen en legt de klemtoon op de specifieke bijdrage die elke subgroep kan leveren aan het productieproces (Janssens en Tibau (1995)). Andere opleidingsvormen kunnen echter de verscheidenheid aan verschillende subgroepen managen zodat elke specifieke bijdrage beter gecoördineerd wordt. Wij denken hier aan jobrotatie, projectgroepen, interplant meetings,... kortom elke vorm van cross-functionele opleiding. Zulke opleidingen versterken het systeemdenken waardoor het productieproces in haar geheel wordt bekeken en men vanuit dit leren kan komen tot verbeteringen en innovatie (Janssens en Tibau (1995)).

Een differentiatie perspectief geeft, ten tweede, de nood aan dat HRM zich niet enkel richt op het managen van groepen maar ook op de verhouding tussen deze groepen. Hiervoor werd HRM (als een normatief model) meermaals bekritiseerd. Tot deze blinde vlek behoren dan arbeidsverhoudingen, gewone arbeiders, vakbonden en alles wat te maken heeft met de keerzijde van de zogenaamde betrokkenheid en flexibiliteitsgedachte van HRM. HRM werd meermaals verweten een benadering te zijn voor managers en kaderleden, die weinig te bieden heeft voor zij die onderaan de ladder werkzaam zijn (Guest (1987); Steyaert (1994)). Meer nog, de idee dat bedrijven nieuwe relaties aangaan met hun werknemers, bleek tegelijkertijd in te houden dat men niet de gevolgen hiervan wou nagaan voor de meer traditionele arbeidsverhoudingen die jarenlang tot de kern van het personeelswerk hadden behoord. Kritische en empirische studies hierover uit Engeland en Denemarken tonen aan dat de nieuwe individualistische HRM-praktijken en de traditionele, collectivistische benaderingen niet als contradictorisch met elkaar hoeven beschouwd te worden. HRM is geen alternatief voor collectieve onderhandeling en representatie. Uit studies (Sisson (1993); Scheuer (1994)) blijkt dat HRM-praktijken ook

op de werkvloer zijn doorgedrongen, waar vakbonden aanwezig waren en waar men er in geslaagd is de relatie zowel met werknemers als met vakbonden te veranderen. De verwachting dat de bedrijven zonder vakbonden met 'betere' - lees HRM - personeelspraktijken voor de dag zouden komen, komt hier helemaal niet uit.

Het differentiatie perspectief blijkt in de HRM literatuur zeker aanwezig te zijn. Bepaalde HRM activiteiten en systemen zijn ontwikkeld geworden voor de noden en behoeften van specifieke groepen in de organisaties. Tegelijkertijd echter blijkt dat de onderliggende veronderstelling van deze erkenning van diversiteit vaak gericht is om tot een overeenstemming tussen het individu en de organisatie te komen en zo uiteindelijk integratie te behouden. De diversiteit wordt gecontroleerd, in de gewenste banen geleid. Hieraan kan men echter 'ontsnappen' wanneer men het differentiatie perspectief echt ter harte neemt en het managen van de verhoudingen tussen verschillende groepen en subculturen mee op de HRM-agenda schrijft.

IV. HET FRAGMENTATIE PERSPECTIEF OP CULTUUR: IS HRM TEN DODE OPGESCHREVEN?

Het derde cultuurparadigma is het meest recente. Aanvankelijk werd het benoemd als ambiguïteit (Meyerson en Martin (1987)), later als fragmentatie (Frost et al. (1991)). Het centrale kenmerk van een fragmentatieperspectief ligt inderdaad in de manier waarop met ambiguïteit wordt omgegaan. Beide paradigma's minimaliseren de ervaring van ambiguïteit. Binnen het integratie paradigma door ambiguïteit te ontkennen en de nadruk te leggen op klaarheid, consistentie en gedeeldheid. De enige vorm van ambiguïteit is bij cultuurverandering die een revolutionaire vorm aanneemt. Ambiguïteit is dan een tijdelijke maar noodzakelijke transitietoestand alvorens een nieuwe, gedeelde en duidelijke, ideologische opgeklearde hemel aan het firmament verschijnt. In het differentiatie perspectief wordt ambiguïteit zoals gezegd op een hanteerbaar peil gehouden. Ambiguïteit verdwijnt binnen de subculturen waardoor paralyse ten gevolge van een overdaad aan ambiguïteit wordt voorkomen, en wordt gekanaliseerd als verschillen tussen goed lokaliseerbare subculturen. Het fragmentatie perspectief neemt een andere houding aan tegenover ambiguïteit door deze te aanvaarden: 'complexity and lack of clarity could be legitimated and even made the focus of attention; from a [fragmentation] perspective, irreconcilable interpretations are simultaneously

entertained; paradoxes are embraced' (Meyerson en Martin (1987)). Ambigüiteit is de toestand waarin organisaties zich bevinden, consistentie en consensus zijn abstracte illusies die het management creëert om een zweem van controle te suggereren. Hier vindt men dus geen geïntegreerde set van gedeelde waarden, maar veeleer een mozaïek van betekenissen waarrond lokaal gedeelde betekenis wordt opgebouwd en terug afgebroken. Hier regeert verschil, verwarring, onduidelijkheid, paradox, hypocrisie zelfs. Cultuur in een fragmentatieperspectief is als een web van losgekoppelde betekenissen, of als een jungle van door elkaar verstrengelde waarden. De nadruk ligt op het veranderlijke en op het tijdelijke. Men doet geen algemene uitspraken of een cultuur echt harmonieus of conflictmatig is. Individuen delen sommige gezichtspunten, zijn het oneens met elkaar over andere, en zijn onwetend of lijken onverschillig ten aanzien van weer andere opvattingen. Consensus, dissensus en verwarring bestaan tegelijk waardoor het moeilijk is om culturele of subculturele grenzen te trekken. Het fragmentatie perspectief past bij de nieuwe structurele conceptie van organisaties als 'georganiseerde anarchie', 'loosely coupled systems' en dynamische netwerken. Een wijd vertakt en pluriforme set van betekenissen ondersteunt het wijd vertakt netwerk van medewerkers, subunits en lokale entiteiten.

Vanuit een postmodern perspectief wordt dit fragmentatie perspectief verder uitgebouwd en inhoud gegeven door Schultz (1992). Schultz (1992) bevraagt drie dominante assumpties van hoe organisatiecultuur in de jaren tachtig werd voorgesteld met name organisatiecultuur als een onzichtbaar, diep geworteld patroon van betekenissen, als unieke identiteit van de organisatie, en als een set van algemene richtlijnen ter interpretatie van gebeurtenissen. Ten eerste bevraagt het postmodernisme de modernistische assumptie dat organisatiecultuur een patroon van betekenissen en waarden is die zich in het diepste van de organisatie bevinden en die uitdrukking vinden in symbolen en artefacten. Hiertegenover stelt een postmodernistische cultuuropvatting dat deze expressie eigenlijk holle rituelen zijn die geen enkele band meer hebben met een dieperliggende realiteit. Organisaties houden zichzelf een zweem van uniciteit voor door het voortdurend herhalen van hetzelfde logo, dezelfde basiswaarden, dezelfde verhalen,... in toespraken, jaarrapporten, ceremonieën, advertenties voor vacatures.... Dit repetitieve karakter van rituelen, dat is de organisatiecultuur, en niet één of andere dieperliggende waarde.

De tweede basisassumptie waar Schultz mee afrekenet is de bewering dat deze diepe waarden een uiting zijn van een unieke identiteit van de organisatie. Cultuur staat voor datgene waarmee groepen en gemeenschappen zich onderscheiden en een organisatiecultuur laat een bedrijf toe zich te onderscheiden van andere organisaties. Schultz stelt de vraag of deze uniciteit wel wordt gerealiseerd. Bedrijven zijn zich in de jaren tachtig meer en meer gaan imiteren, met een cultuur die de tijdsgeest perfect copieert. Elk bedrijf dat zichzelf respecteert noemt zich vandaag: flexibel, excellent, innovatief, klantgericht, kwaliteitsgericht... Hierdoor is de mogelijke uniciteit van de organisatiecultuur van binnenin uitgehold en doorprikt. Welke werknemer roept als eerste dat de keizer geen kleren draagt? Een organisatiecultuur is dus geenszins een uiting van een unieke identiteit maar een imitatievorm. Zoals we spraken van holle rituelen, kunnen we ook hier gewa- gen van een organisatiecultuur als een imago zonder identiteit.

Een derde assumptie stelt dat de organisatiecultuur het gedrag van organisatieleden stuurt omdat het als referentiekader de betekenisgeving en reactie bij gebeurtenissen in de organisatie beïnvloedt. Cultuur is hanteerbaar in het management van bedrijven omdat het geldt als onderliggend motief en richtlijn voor hoe organisatieleden zich moeten gedragen en denken. Hiertegenover benadrukt postmodernisme de verleidelijkheid van de organisatiecultuur op basis van esthetische uiterlijkheid, vernieuwing en moderne illusies. Organisations- cultuur is verleiding om te handelen. Deze culturele verleiding komt tot stand via esthetische vormen, gaande van de bedrijfskleuren tot en met de ceremoniële bijeenkomsten en vergaderingen. Dergelijke verleidingsvormen en - taktieken moeten steeds weer herhaald worden want het verleidings-aanbod tussen bedrijven scheert competitieve hoogtes: duur betaalde bedrijfslogo's, spitsvondige cultuur- credo's, een waterval aan informatie en communicatie, opleidings- programma's, open deur dagen, ontbijtgesprekken met de bedrijfs- leider... De inzet van dit verleidingsspel is niet bevrediging maar de macht om een dominante visie voor de organisatie te creëren.

Zowel het fragmentatie perspectief als de postmoderne kritiek op het gebruik van organisatiecultuur bevragen in sterke mate de gang- bare conceptualisatie van het concept organisatiecultuur. Organisa- tiecultuur belandt daarom nog niet op het conceptuele kerkhof. Zon- der hierop dieper in te gaan willen wij stellen dat het begrip organi- satiecultuur een 'dubbele' dualistische inhoud. Organisations- cultuur re- fereert zowel naar het zoeken van dieperliggende betekenissen en ba-

sisassumpties als naar het aftasten van het harde oppervlak van culturele vormen. Het verwijst naar de historische originaliteit van een organisatie maar staat evenzeer voor het idee dat organisatieleden identiteit en zin simuleren.

Na de ophefmakende introductie van HRM in de wereld van personeel en management is ook hier een periode van kritische analyse aangebroken. Dit werd reeds duidelijk gemaakt bij de bespreking van het integratie en differentiatie perspectief. Deze kritische ingesteldheid komt voornamelijk vanuit Groot-Brittannië, met inbegrip van empirische analyses en wetenschappelijk onderzoek (Blyton en Turnbull (1992); Legge (1995); Storey (1989), (1995); Townley (1994)). Storey (1995) ziet drie soorten vragen die hierbij opduiken: wat is de betekenis van HRM, is er evidentie voor het bestaan van HRM, en wat zijn de waarden waarvoor HRM staat?

De eerste vraag naar de betekenis van HRM verwijst naar de onduidelijkheid, de ambiguïteit, de variabiliteit en de contradicties in de conceptualisatie van HRM. Zo stelt Noon (1992) de vraag 'Is HRM a map, a model or a theory?' naar aanleiding van de verwarring rond het verschil tussen personeelsbeleid en HRM. Hij stelt dat dit verschil meer is dan enkel het label en dringt aan rond duidelijkheid rond het concept HRM zelf. Indien HRM beschouwd wordt als een model of theorie, dan krijgt het een analytische en predictieve waarde. HRM als een map of kader, daarentegen, heeft enkel de ambitie een diagnostisch instrument te zijn hoofdzakelijk voor praktijkmensen (Noon (1992)). Andere bedenkingen rond de betekenis van HRM verwijzen eerder naar contradicties in de conceptualisatie. Deze contradicties zijn het best merkzaam als we kijken naar de dagdagelijkse praktijk waar tegengestelde zaken van werknemers worden verwacht zoals individualisme en teamwerk, betrokkenheid naar de job toe en flexibiliteit, kwaliteit en flexibiliteit, en sterke cultuur en aanpassingsvermogen (Legge (1989)). Op basis van deze bedenkingen wordt er voor gepleit om terug te gaan naar de basiselementen van 'labour management', nl. macht, controle, conflict, weerstand, afhankelijkheid,....en zo ons begrijpen van arbeid en werkrelaties te verhogen (Blyton en Turnbull (1992)). Dit sluit aan bij de kritiek vanuit het differentiatieperspectief, waarin arbeidsverhoudingen als een essentiële taak van HRM wordt gezien, en waarbij elementen als conflict en macht automatisch aan de orde zijn. Maar dit sluit ook aan bij de paradigmatische opstelling die werd aangekaart in het integratieparadigma, en waarbij dergelijk 'labour management' aansluit bij een radicaal struc-

turalistische opvatting van HRM (Steyaert (1994)) en bij een post-moderne opvatting waarin taal en macht verweven zijn (Townley (1994)).

De tweede vraag stelt het bestaan van HRM in vraag. Is er überhaupt evidentie in de realiteit of blijft de hele heisa rond HRM beperkt tot theorieën? Zo toont Ogbonna (1992) aan dat elke inspanning vanuit HRM om cultuur te managen resulteert in 'behaviour compliance', een doen alsof, in plaats van diepgaande veranderingen van waarden en opvattingen. Hierbij stelt hij zich verder de vraag naar de bedoeling van deze retoriek rond HRM. Fowler's (1987) visie hierop is dat het enige verschil tussen HRM en personeelsbeleid ligt in het taalgebruik: niet wat *het is* is belangrijk, maar *wie* de woorden in de mond neemt. Of anders gezegd, HRM vertegenwoordigt de ontdekking van personeelsbeleid door het topmanagement. Het weinige empirische onderzoek schijnt het belang van retoriek te ondersteunen. De HRM technieken gebruikt in JIT en TQM om kwaliteit en flexibiliteit te verhogen, worden voorgesteld in termen van empowerment, betrokkenheid, autonomie,... maar vertonen in werkelijkheid elementen van gecentraliseerde controle, 'peer scrutiny', and 'management by humiliation' (Sewell en Wilkinson (1992)).

Tot slot worden er vragen gesteld naar de waarden van HRM of ronduit gesteld: is HRM iets goeds of iets slechts? Hart ((1993), p. 29) formuleert zijn extreme kritiek in termen van waarden en ethiek: "Ik ben van oordeel dat HR amoreel en anti-sociaal is, onprofessioneel, reactief, niet economisch en ecologisch destructief." Zo wijst ook Keenoy (1990) op de reden waarom een humaan-georiënteerd personeelsbeleid aanvaard is geworden. Meer bepaald ziet hij als eerste doelstelling van HRM het legitimiseren van een management ideologie dat een intensificatie van werk nastreeft samen met intens gebruik van arbeid als antwoord op de economische crisis en stijgende concurrentie in de jaren 80. Aansluitend hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen 'hard' en 'soft' HRM modellen waar het harde HRM een utilitaire en functionalistische ideologie reflecteert en het softe HRM meer gekenmerkt wordt door ontwikkeling en humanisme (Storey (1987); Hendry en Pettigrew (1990)). De 'harde' modellen (Tichy et al. (1982); Torrington en Hall (1987)) benadrukken de kwantitatieve, berekende en strategische aspecten bij het managen van de aanwezige manpower op een rationele manier zoals elke andere economische factor. Hier is de focus op *resource management*. De 'zachte' modellen (Beer et al. (1984); Guest (1987)) daarentegen benadrukken de bijdrage van werknemers door hun betrokkenheid, aan-

passingsvermogen en kwaliteit. Zij zien betrokkenheid als een weg die zowel leidt tot betere economische resultaten als menselijke ontwikkeling (Walton (1985)). Hier is de focus op *human resource*. Zonder verder in te gaan op deze kritieken betreffende de onderliggende veronderstellingen van HRM tonen deze verschillende auteurs aan dat HRM inderdaad geen neutraal iets is, maar specifieke waarden naar voor schuift.

Deze kritieken op HRM ondersteunen de idee van een fragmentatie perspectief en een postmoderne visie op cultuur. De eerste kritiek wijst op de contradicties in het HRM-denken. Vanuit een fragmentatie perspectief is zo een paradoxale situatie eerder 'natuurlijk': als HRM inderdaad de discussie van menselijke betrokkenheid in organisaties oppakt, dan kan het niet anders dan dat de menselijke conditie en de vele tegenstellingen hierin weerspiegeld worden. De tweede kritiek of HRM realiteit of retorisch is, is eveneens een typische issue binnen het fragmentatie-denken dat erg begaan is met (het herbekijken van) de verhouding tussen het innerlijke en het uiterlijke, het interne en het externe, het duidelijke en het onduidelijke. De derde kritiek gaat in op het in vraag stellen van de vanzelfsprekendheden, waarvan HRM zich royaal bedient. Ook vanuit het fragmentatieperspectief is er deze gevoeligheid voor het bevragen van uitgangspunten en meer algemeen, de officiële HRM-tekst te wijzen op zijn lege plekken, doorprikbare assumpties en valse affirmaties.

Vanuit de voorgaande perspectieven en de recente kritieken op cultuur en HRM hebben wij de dominante aandachtspunten en blinde vlekken van HRM als volgt kunnen omschrijven. Via het ontwerpen van instrumenten dient het HRM het topmanagement door enerzijds de strategische oriëntatie van de organisatie te ondersteunen en anderzijds de aanwezige diversiteit in de organisatie te controleren en integratie te bevorderen. Bij het nastreven van deze doelstelling heeft HRM echter weinig aandacht voor de complexiteit en ambiguïteit in de organisatie en de impact van hun ontworpen systemen en instrumenten op de dagdagelijkse werking van de organisatie, en beschouwen zij mensen in de eerste plaats als 'resources' zonder zich af te vragen wat het humane eigenlijk kan betekenen in deze iuxtapositie met resource management. Er bleek dat de kritieken op HRM aansluiten met het fragmentatie perspectief, maar dat HRM hier tegelijk op weinig vertrouwd terrein speelt. De volgende stap, waarbij we verkennen hoe HRM kan geconcipieerd worden binnen het fragmentatie perspectief, lijkt dan ook meer dan gewettigd.

V. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ONDER HET FRAGMENTATIE PERSPECTIEF

Ons baserend op de hierboven geïdentificeerde blinde vlekken komen we tot een nieuwe invulling van HRM aan de hand van vier kenmerken: (1) HRM als een operationele bekommernis, (2) rekening houdend met de verschillende perspectieven, (3) waardoor verschillen worden gerespecteerd en (4) aandacht wordt gegeven aan het ethisch karakter van organiseren. Op basis van deze vier kenmerken concentreert HRM zich op principes in plaats van regels en systemen, en neemt de HR manager de rol op zich van procesbewaker.

Als eerste kenmerk stellen wij een operationele bekommernis voor. Het huidige HRM is in de eerste plaats gericht op het ontwikkelen van systemen en instrumenten die de strategische richting van de organisatie ondersteunen zelden ook op de implementatie. Het gevolg is dat er weinig bekommernis is over de impact op de dagdagelijkse manier van organiseren en hoe het gebruik van hun systemen en instrumenten ervaren wordt door de werknemers. Men veronderstelt meestal dat deze systemen neutrale middelen zijn die de werking van de organisatie optimaliseren en men vergeet hierbij dat de implementatie plaats vindt in een specifieke context waardoor systemen pas hun betekenis krijgen. Zo worden bijvoorbeeld job rotaties en taakverdelingen ingevoerd met als doelstelling de polyvalentie en kennis in de organisatie te verhogen. De laatste jaren heeft men dit HRM systeem vaak ingevoerd na een periode van herstructurering en ontslagen. Een periode die gekenmerkt wordt door onzekerheid naar de toekomst en een wantrouwen naar de directie toe. In deze context is de kans groot dat mensen job rotaties ervaren als een bijkomende druk om harder te werken voor hetzelfde geld en als een gebrek aan respect voor hun eigen specifieke bijdrage. Het gevolg is dat de betrokkenheid van de medewerkers die al een deuk gekregen had door de herstructurering er nog meer op achteruit gaat. In zulke gevallen zijn doelstellingen zoals leren uit fouten en beter begrip krijgen voor het ganse productieproces, ver weg. In de plaats krijgt men gedragingen zoals het wegschuiven van verantwoordelijkheid en het afschermen van fouten. Vanuit een operationele invulling van HRM zou de verantwoordelijkheid niet enkel liggen bij het ontwikkelen van HRM systemen maar ook bij de implementatie en de impact die deze systemen hebben op de dagdagelijkse manier van organiseren. Hierdoor verschuift de HR aandacht van het ontwerpen van strategische en uni-

versele, algemeen geldende systemen naar de impact van deze systemen op de dagdagelijkse manier van werken en hun contextueel gebonden betekenis.

Als tweede kenmerk stellen wij een stakeholders benadering voor in de plaats van een zuiver topmanagement benadering. Traditioneel dient HRM het topmanagement, een gevolg van haar strategische oriëntatie. Bij het ontwerpen van de HRM systemen luistert zij naar het meest dominante perspectief in de organisatie en beschouwt zij werknemers als 'human resources' om het belang van de organisatie te dienen, ondergeschikt aan het strategische perspectief. Een andere benadering impliceert een stakeholders benadering of een multiperspectivistische houding. Een stakeholders benadering betekent dat men in de eerste plaats erkent dat een organisatie bestaat uit een veelheid van interne en externe actoren of stakeholders, die elk vanuit eigen belangen en mogelijkheden bijdragen aan het proces. Een organisatie wordt hier beschouwd als een middel om de belangen van de verschillende actoren te coördineren. Door het bestaan van de organisatie kan elke stakeholder beter af zijn via vrijwillige uitwisseling met andere stakeholders. Het is de taak van het management om deze verschillende belangen van de betrokken partijen te balanceren en zo het overleven van de organisatie op lange termijn veilig te stellen. Centraal bij deze benadering is dat geen stakeholder kan en mag gebruikt worden als een middel tot een ander doel maar het recht heeft om deel te nemen aan het bepalen van de toekomst van de organisatie waarin zij een belang hebben (Evan en Freeman (1993)). We willen hier benadrukken dat bij deze benadering dé organisatie geen stakeholder is waardoor het benadrukken van het lange termijn perspectief slaat op het veilig stellen van de belangen van individuen (en van de maatschappij) en niet op de organisatie in se. Wat centraal staat is de verwezenlijking van de stakeholders' belangen wat ook eventueel kan gebeuren via andere organisaties. Vanuit deze benadering bestaat de uitdaging voor HRM er in de verschillende actoren in de organisatie te laten deelnemen aan het organiseringsproces. Bij een beslissing gaat het erom een win-win situatie te creëren samen met de betrokken partijen en niet een win-win situatie voor te stellen die opgesteld is door het management en die men tracht te verkopen aan de andere partijen. Zo kan dit principe bijvoorbeeld toegepast worden bij het bepalen van ontslagcriteria. Waar traditioneel dit een gesloten management aangelegenheid is, is er het verhaal van een Amerikaans bedrijf dat haar werknemers bij elkaar bracht in een grote

ruimte en waar zijzelf de keuze moesten nemen wie er het bedrijf zou verlaten. Via open dialoog kwamen mensen tot beslissingen wie er absoluut moest blijven, en wie er zou vertrekken om andere job mogelijkheden uit te proberen of nieuwe professionele interesses te ontwikkelen. De mensen die het bedrijf verlieten hielden een groot afscheidsfeest als teken van dank voor hun werkperiode (Pasmore (1996a)). Door die partijen bij een beslissing te betrekken die er ook belang bij hebben, respecteert men in eerste instantie het bestaan van de verschillende stakeholders maar behandelt men tevens mensen als 'human beings' en niet als 'human resources'.

Als derde kenmerk van HRM willen wij heterogeniteit of het respecteren van de verschillen in de organisatie beklemtonen. Momenteel heeft HRM voornamelijk integratie als bekommernis. Er wordt in bepaalde mate rekening gehouden met de verscheidenheid aan motivatie tussen verschillende groepen door het ontwerpen van specifieke systemen maar deze erkenning van diversiteit heeft als doelstelling integratie te bevorderen, de diversiteit te managen. Homogeniteit en gelijkheid is het uiteindelijke streefdoel. Hiertegenover staat de aanvaarding van heterogeniteit en het verschil. Een concept dat de erkenning van het verschil centraal stelt is 'comparable worth' (Townley (1994)). 'Vergelijkbare waarde' is de erkenning dat elke classificatie relatief is, afhankelijk van de criteria die men naar voor schuift. Dit idee gaat in tegen het idee van universele normen, een zoektocht die HRM onderneemt bij het opstellen van functiewaardering, job-classificaties, prestatiebeoordelingssystemen, ... Bij het hanteren van 'vergelijkbare waarde' beklemtoont men de gelijke waarde van verschillende bijdrages. Dit idee kan geïllustreerd worden via de problematiek van loonsverschillen tussen mannen en vrouwen. Vergelijkbare waarde betekent niet dat vrouwen betaald zouden moeten worden *alsof* zij mannen waren. Het betekent wel dat men erkent dat vrouwen verschillend zijn van mannen maar wat verloning betreft hun waarde dezelfde is als die van mannen (Townley (1994)). Het respecteren van het verschil is zowel toepasbaar bij het managen van diversiteit, gebonden aan geslacht of etnische groep, als van diversiteit voortkomend uit rollen, professies, functies en personen. Zo gaat er momenteel veel aandacht naar het functioneren van lerende teams (Schein (1993); Senge (1990)). Men benadrukt hier de rol van dialoog maar men veronderstelt tevens dat de uiteindelijke doelstelling van dialoog te komen is tot consensus, tot het verdwijnen van de dubbelzinnigheid, het oplossen van de ambiguïteit: "Een belangrijke doel-

stelling van dialoog is de groep te tillen op een hoger niveau van bewustwording en creativiteit door het geleidelijk creëren van gedeelde betekenissen en een gemeenschappelijk denkproces" (Schein (1993), p.43). Via consensus wordt echter het verschil weggewerkt, het verschil waardoor elk teamlid een unieke bijdrage kan leren en een team zich verder kan ontwikkelen. Teamleden leren juist door het verschil, niet enkel over wat de verschillende bijdrages zijn van de anderen maar voornamelijk wat hun eigen specifieke bijdrage is tot het team functioneren. Eerder dan het verschil weg te werken, kan creativiteit in teams gestimuleerd worden door het verschil met de anderen te laten bestaan (Steyaert (1995)).

Tot slot zouden wij als laatste kenmerk het ethische karakter van HRM naar voor willen schuiven. Traditioneel is HRM gericht op het oplossen van inhoudelijke vragen: Wat is een goed verloningssysteem voor semi-autonome groepen? Wat zijn de nodige opleidingsprogramma's om een veranderingsproject te ondersteunen? Welke competenties zijn relevant bij het beoordelen van een ontwikkelings-team?.... Antwoorden op zulke vragen resulteren in systemen, procedures, regels, handleidingen met indrukwekkende omschrijvingen, archieven,... waardoor de HRM-aanpak rigiditeit met zich kan meebrengen. Een andere invulling beklemtoont het ethisch karakter van het managen van human 'resources' (lees 'beings'). Het ethisch karakter komt tot uiting bij de dagdagelijkse gebeurtenissen in een organisatie, een conflict tussen een leidinggevende en zijn/haar ondergeschikte, een arbeider die wordt overgeplaatst naar een andere ploeg, een uitzonderingsgeval bij het verloningssysteem dat onrust brengt in een groep collega's,... kleine veranderingen die gemanaged worden onder de vorm van persoonlijke gesprekken in plaats van algemene antwoorden te geven. De dagdagelijkse veranderingen begeleiden vanuit een menselijk aspect is zeker een verantwoordelijkheid die niet enkel bij HRM ligt. Maar indien zij deze verantwoordelijkheid zuiver afschuift op het lijnmanagement en zich uitsluitend bezig houdt met de antwoorden op de grote wat-vragen en niet met de kleine hoe-vragen, bestaat het gevaar dat HRM zich in een ivoren toren opsluit. Dit rekening houden met het menselijk aspect van organiseren zien wij als een belangrijke opdracht maar in het verleden werd dit menselijk aspect reeds benadrukt vanuit een humanistische visie op personeelsbeleid. Een belangrijke vraag naar de toekomst is de vraag naar het statuut van 'human being' of naar de betekenis van 'menselijkheid' waardoor HRM op de bank van ethiek gaat zitten.

Deze vier kenmerken brengen ons bij een contextuele, multi-perspectivistische, heterogene en ethische invulling van HRM maar wat kan deze invulling in de praktijk betekenen? Hoe wordt zulk HRM nu concreet ingebed in de dagdagelijkse realiteit? Enerzijds stellen wij dat HRM zich concentreert op het ontwikkelen en toepassen van principes in plaats van regels en systemen, en anderzijds dat de HR manager de rol op zich neemt van procesbewaker.

Vanuit deze invulling zien wij de opdracht van HRM als het ontwikkelen en herbekijken van principes van acties. Het menselijk organiserenproces wordt hier niet gestuurd door regels maar door principes (Heckscher (1994a)). Principes geven de reden achter de regels weer en zijn hierdoor meer abstract dan regels. Zij weerspiegelen basisopvattingen rond mensen, organisaties en management: Wanneer zijn mensen op hun best in een organisatie? Wanneer zijn organisaties het meest effectief? Wanneer is management het meest effectief? (Pasmore (1996b)). Antwoorden op deze vragen leiden niet tot vastgelegde regels en procedures maar tot 'skeleton-principles'. Terwijl regels en procedures de manier van werken in elke situatie vastleggen dienen principes als leidraad voor acties in een specifieke situatie. Zij zijn als het ware het 'geweten' van een organisatie waarop beroep wordt gedaan bij alle beslissingen. In een gevalstudie beschrijft Heckscher (1994b) de volgende principes die een organisatie in de chemische industrie hanteert: participatie, persoonlijke groei, autonomie, variëteit, carrière ontwikkeling en de minimalisatie van statusverschillen, en hoe deze consistent worden opgevolgd bij concreet te nemen beslissingen. Uiteraard is het herbekijken van de principes binnen het fragmentatie perspectief een continue proces, waarbij betekenissen blijven verschuiven, en elk principe weer kan bevestigd worden. Bijvoorbeeld, de vraag 'wanneer zijn mensen op hun best in een organisatie?' kan gevolgd worden door de vraag 'waarom moeten mensen op hun best zijn?', enzoverder. Tevens hebben deze principes een geschiedenis binnen het bedrijf, en kan men zich de vraag stellen waarom een bedrijf, zoals in het voorbeeld van Heckscher, bepaalde principes (bv. autonomie en variëteit) heeft ontwikkeld.

Een tweede belangrijke taak voor HRM is het begeleiden van de manier waarop beslissingen worden genomen op basis van de principes. Deze manier zou de stakeholders benadering reflecteren, meer bepaald door de verschillende partijen die belang hebben bij de beslissing ook daadwerkelijk bij de beslissing te betrekken. Deze ma-

nier van werken houdt rekening met de verschillende belangen waardoor het verschil in perspectief en bijdrage gerespecteerd wordt en in het organiserenproces gebracht. HR managers schenken dus aandacht aan het bijeenbrengen van de verschillende partijen en ervoor te zorgen dat er geen partij is die geen stem kan inbrengen. Een voorbeeld van deze stakeholders benadering zijn 'meta-decision-making committees' (Heckscher (1994a)). Zulk committee is samengesteld uit verschillende partijen en komt samen voor het bespreken van een probleem dat de dagdagelijkse manier van werken overschrijdt. Dit committee heeft als taak te beslissen hoe het probleem moet aangepakt worden of beslist met andere woorden hoe er zal beslist worden. Belangrijk is wie er zetelt in zulk committee. De keuze is bepaald door de aard van het probleem, niet door de posities die het probleem hebben aangebracht. Het zijn die mensen, partijen die bij het probleem betrokken zijn en die daardoor een eigen interesse te verdedigen hebben en een bijdrage te leveren. Het is een belangrijke taak van HRM om er voor te zorgen dat hierbij geen partij uit het oog wordt verloren. Deze stakeholdersbenadering kan ook in andere situaties worden toegepast. Stel bijvoorbeeld een organisatie die naar semi-autonome teams wil overschakelen en de rol van facilitator moet invullen. Een mogelijkheid bestaat om deze rol door het HRM team, eventueel aangevuld door expert consultants, te laten invullen en een specifieke functieomschrijving op te stellen. Deze manier van werken weerspiegelt echter het statische en universele HRM. Een alternatief zou zijn om alle huidige leidinggevenden, van alle niveaus samen te brengen, en op basis van hun eigen specifieke ervaring en kennis hun inzichten met elkaar delen waardoor men een gezamenlijke omschrijving van de 'facilitator' zou komen. Een andere manier zou zijn om de semi-autonome teams en de aangestelde facilitator samen te brengen en op basis van beide verwachtingen te komen tot een omschrijving. Of een combinatie van de twee. De taak van het HRM is het coördineren van dit proces, en er voor te zorgen dat deze partijen die vanuit hun rol er belang bij hebben en een eigen specifieke bijdrage kunnen leveren, samen komen.

Het voordeel van werken met principes die als leidraad dienen bij acties in specifieke situaties is flexibiliteit. In tegenstelling tot systemen, kan men met principes context-specifiek of probleem-specifiek handelen en hierdoor aangepast werken. Anderzijds kan de flexibiliteit die voortkomt uit werken met principes ook misbruikt worden. Heckscher (1994a) stelt dat men misbruik op twee verschillende ma-

nieren kan voorkomen. Enerzijds door het creëren van vertrouwen, dat tot stand komt door het benadrukken van de wederzijdse afhankelijkheid tussen de verschillende partijen. Anderzijds door de principes op regelmatige tijdstippen in vraag te stellen, en te oordelen of zij nog steeds werkzaam zijn. Ook hier is een belangrijke rol voor HRM weggelegd, niet zozeer als expert die daarvoor beslist maar als procesbegeleider die de verschillende stakeholders hierrond samenbrengt. Uiteraard kan men HR-betrokkenen niet zien als 'waardenvrij' of neutraal daar zijzelf ook een stakeholder zijn in het ganse proces. Deze opdracht om als stakeholder de verschillende stakeholders bij elkaar te brengen lijkt paradoxaal, in sommige gevallen zelfs conflictueel. Net zoals bij de principes zal het herbekijken en bevragen van welke stakeholders belang hebben bij een specifiek issue een continu proces zijn.

VI. BESLUIT: HRM IN HET NAUW GEDREVEN?

Vanaf de jaren 80 is HRM de hemel ingeschreven gevolgd door een golf van kritiek. Deze kritiek heeft zich voornamelijk gericht op de nadruk die men legde op het ontwikkelen van universele systemen als ondersteuning van de organisatiestrategie maar wiens impact op de dagdagelijkse werking van de organisatie nauwelijks merkbaar was.

Net zoals personeelsbeleid, bleef HRM een eiland op zich, weinig bekommerd om organisatieprocessen. Ook hun benadering naar de werknemer toe was aan kritiek onderhevig. HRM trachtte weg te gaan van de houding om mensen als kost te beschouwen zoals in het traditionele personeelsbeleid, maar trapte in dezelfde valkuil door de mens als een 'resource' te behandelen.

Vanuit deze kritiek stellen wij een HRM benadering voor die rekening houdt met de noodzaak aan flexibel management, context en procesgebonden, waarin de verschillende partijen aan het woord komen, en hun specifieke bijdrages gerespecteerd worden. Wij hebben deze invulling gecontrasteerd met het HRM van de jaren 80, en we kunnen ons de vraag stellen of we HRM hiermee in het nauw hebben gedreven?

We zouden dit echter willen omdraaien, door te stellen dat HRM vooral zichzelf in het nauw heeft gedreven. Het gearrangeerde huwelijk met strategie en cultuur, het normatief karakter van de modellen en de vele variaties hierin, het blijvend hameren op humane waarden zonder enig ethisch of filosofisch onderzoek hiervan, en het weinig

zelf-reflexieve karakter ten gevolge van het weren van empirisch onderzoek en theoretische uitdieping, het zijn alle lichtjes suicidale trekjes, waardoor de eigen fundering als maar nauwer is geworden en het gevoel dat een normatief geconcipieerd HRM vroeg of laat door de mand valt.

We menen echter met deze tekst aan te tonen dat HRM geen zinkend schip hoeft te zijn, en dat het afstand doen van de eigen normativiteit, en het switchen van strategisch naar operationeel, en van waardenvrij naar ethisch, juist bevrijdend werkt. HRM is een meervoudig begrip (Steyaert (1994)), en kan, eenmaal de enge normatieve basis opgegeven, ruimte vinden om zichzelf te ontplooien en zelf-reflexief te spreken. De drie culturele perspectieven en de hiermee samenhangende verschillende HRM-opstellingen zijn hiervan een eerste illustratie. Er is echter meer mogelijk, wanneer we ons voorhouden dat het HRM-domein in de eerste plaats nood heeft aan zelf-reflexiviteit, en manieren om dit toe te passen. Het zelf-reflexief bezig zijn betekent dat men de modellen, waarover men nu beschikt, onder het licht houdt via empirisch onderzoek, theorie-ontwikkeling en constructieve reflectie. De uitdaging hierbij is zowel operationele als ethische principes te combineren. Deze stap naar zelf-reflexiviteit betekent dat HRM-betrokkenen een antwoord zoeken op de vraag hoe zij uitspraken kunnen doen, en volgens welke wetenschappelijke legitimering. Men kan zelfs stellen dat het drieletterwoord 'HRM' zo langzamerhand contra-productief begint te werken: het heeft altijd op weerstand gestoten van zij die 'opgegroeid' waren binnen de meer collectivistische georiënteerde benaderingen, maar ook zij die onder de HRM-vlag varen, zijn eerder geblokkeerd omdat men steeds weer het onderscheid moet gaan maken tussen HRM als normatieve 'policy' en het (wetenschappelijk) domein dat zich toespitst op de vraag hoe mensen mee-werken aan het project 'organisatie'. Dit laatste is een open initiatief, waarbij HRM niets te verliezen heeft, behalve dan misschien de eigen benaming. Het symbolisch schrappen is dan niet de ultieme nederlaag, veeleer de eerste stap naar bevrijding.

NOTEN

1. In onzekere situaties valt men terug op gelijkaardigheid en homogeniteit als sociale basis van vertrouwen. Dit betekent dat men bij het nemen van selectie- en promotiebeslissingen zich (impliciet) laat leiden door sociale gelijkaardigheid als belangrijk criterium.

REFERENTIES

- Blyton, P. en Turnbull, P., 1992, HRM: Debates, Dilemmas and Contradictions, in Blyton, P. en Turnbull, P., eds., *Reassessing Human Resource Management*, (Sage, London), 1-15.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, Q.D. en Walton, R.E., 1984, *Managing Human Assets*, (Free Press, New York).
- Derr, C., 1986, *Managing the New Careerists*, (Jossey-Bass, San Francisco).
- Evan, W.E. en Freeman, E.R., 1993, A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Chryssides, G.D. en Kaler, J.H., eds., *An Introduction to Business Ethics*, (Chapman and Hall, London), 254-266.
- Fowler, A., 1987, When Chief Executives Discover HRM, *Personnel Management* 19, 1, 3.
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. en Martin, J., 1991, *Reframing Organizational Culture*, (Sage, London).
- Gregory, K.L., 1983, Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 28, 359-376.
- Guest, D.E., 1987, Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies* 24, 5, 503-521.
- Hart, T.J., 1993, Human Resource Management: Time to Exercise the Militant Tendency, *Employee Relations* 15, 3, 29-36.
- Heckscher, C., 1994a, Defining the Post-Bureaucratic Type, in Heckscher, C. en Donnellon, A., eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, (Sage, London), 14-62.
- Heckscher, C., 1994b, Lakeville Chemical Plant, in Heckscher, C. en Donnellon, A., eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, (Sage, London), 253-273.
- Hendry, C. en Pettigrew, A., 1990, Human Resource Management: an Agenda for 1990s, *International Journal of Human Resource Management* 1, 1, 17-44.
- Janssens, M. en Tibau, J., 1995, Designing a Training and Development Policy: a Knowledge Creation Perspective, Paper Presented at EIASM, State of the Art of Strategic Human Resource Management, (Brussels), March 22-24.
- Kanter, R.M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, (Basic Books, New York).
- Legge, K., 1995, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, (Macmillan, Basingstoke).
- Legge, K., 1989, HRM: a Critical Analysis, in Storey, J., ed., *New Perspectives on Human Resource Management*, (Routledge, London), 19-55.
- Martin, J., 1992, *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, (Oxford University Press, Oxford).
- Meyerson, D. en Martin, J., 1987, Cultural Change: an Integration of Three Different Views, *Journal of Management Studies* 24, 623-647.
- Miles, en Snow, (1986), *Designing Strategic Human Resource Systems*, *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52.
- Noon, M., 1992, HRM: a Map, Model or Theory?, in Blyton, P. en Turnbull, P., eds., *Reassessing Human Resource Management*, (Sage, London), 16-32.
- Ogbonna, E., 1992, Organization Culture and Human Resource Management, in Blyton, P. en Turnbull, P., eds., *Reassessing Human Resource Management*, (Sage, London), 74-96.
- Pasmore, B., 1996a, *People Management in a Competitive Environment*, Seminar Bekaert Stanwick, 22 mei, (Antwerpen, Belgium).
- Pasmore, B., 1996b, *Designing New Organizations*, Concept Paper, (Case Western Reserve University).
- Sathe, V., 1985, How to Decipher and Change Corporate Culture, in Kilmann, R., Saxton, M.J. en Serpa, R., eds., *Getting Control of the Corporate Culture*, (Jossey-Bass, San Francisco), 230-261.
- Schein, E.H., 1993, On Dialogue, Culture, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, 40-51.

- Schein, E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, (Jossey-Bass, San Francisco).
- Schein, E.H., 1978, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Addison-Wesley, Reading Mass).
- Scheuer, S., 1994, HRM Under Collective Bargaining: the Sociological Perspective. *Papers in Organization*, 18, (Institute of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen Business School).
- Schultz, M., 1992, Postmodern Pictures of Culture: a Postmodern Reflection on the 'Modern Notion' of Corporate Culture, *International Studies of Management and Organization* 22, 2, 15-35.
- Senge, P.M., 1990, *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, (Doubleday, New York).
- Sewell, G. en Wilkinson, B., 1992, Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in a Total Quality Organization, in Blyton, P. en Turnbull, P., eds., *Reassessing Human Resource Management*, (Sage, London), 97-115.
- Silverzweig, S. en Allen, R.F., 1976, Changing the Corporate Culture, *Sloan Management Review* 17, 33-49.
- Sisson, K., 1993, In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations* 31, 2, 201-210.
- Smircich, L., 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28, 339-358.
- Steyaert, C., 1995, Perpetuating Entrepreneurship through Dialogue, Doctoral Dissertation, (Work and Organizational Psychology, K.U.Leuven).
- Steyaert, C., 1994, Post-Human Resource Management: personeelsmanagement in het meervoud?, *Mens en Onderneming* 6, 533-558.
- Storey, J., 1995, Human Resource Management: Still Marching On, or Marching Out?, in Storey, J., ed., *Human Resource Management: a Critical Text*, (Routledge, London), 3-32.
- Storey, J., 1989, *New Perspectives on Human Resource Management*, (Routledge, London).
- Storey, J., 1987, Developments in the Management of Human Resources: an Interim Report, *Warwick Papers in Industrial Relations* 17, (IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick).
- Tichy, N.M., 1982, Managing Change Strategically: the Technical, Political and Cultural Keys, *Organizational Dynamics*, Autumn, 59-80.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J., Devanna, M.A., 1982, Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review* 23, Winter, 47-62.
- Torrington, D. en Hall, L., 1987, *Personnel Management: a New Approach*, (Routledge, London).
- Townley, B., 1994, *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*, (Sage, London).
- Walton, R.E., 1985, Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality, in Walton, R.E. en Lawrence, P.R., eds., *Human Resource Management, Trends and Challenges*, (Harvard Business School, Boston, MA).
- Whittington, R., 1993, *What is Strategy and does it Matter?*, (London, Routledge).
- Wilkins, A.L., 1984, The Creation of Company Cultures, *Human Resource Management* 23, 1, 41-60.